



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO  
ESPECÍFICA EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**



**KAREN MENDES MARCELINO**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA  
DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL LOCALIZADA EM CRICIÚMA - SC**

Artigo submetido ao Curso de  
Administração da Universidade  
do Extremo Sul Catarinense  
para obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof Abel Corrêa de Souza.

Criciúma  
2013

**KAREN MENDES MARCELINO**

**ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA  
DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL LOCALIZADA EM CRICIÚMA - SC**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, com Habilitação em linha específica geral, no Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

---

Abel Corrêa de Souza

---

Jean Peterson Rezende

---

Natália Martins Gonçalves

# ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL LOCALIZADA EM CRICIÚMA - SC

Karen Mendes Marcelino<sup>1</sup>

Abel Corrêa de Souza <sup>2</sup>

## RESUMO

A pesquisa foi realizada em uma microempresa de representação comercial, localizada em Criciúma-SC. O objetivo do estudo foi elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa. A fundamentação teórica serviu de base para dar um sustento a pesquisa apresentada. Foram coletadas informações com o proprietário da empresa, com base nessas informações foi possível elaborar e propor um modelo de planejamento estratégico para a organização. Foi utilizada uma pesquisa de fontes primárias e secundárias e uma técnica de observação. O intuito maior da pesquisa foi alcançado, tendo elaborado para a empresa sua missão, visão e valores. Essa ferramenta servirá como base para futuras decisões que a empresa vier a tomar, pois ter uma estratégia bem definida auxilia na hora da tomada de decisão e no delineamento dos negócios.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Microempresa. Representação Comercial.

## 1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é um instrumento importante para a administração, pois, através dele as empresas podem criar estratégias, sendo que um dos fatores imprescindíveis para a organização é a estratégia empresarial. Ainda assim, o planejamento estratégico tem como propósito sugerir melhorias para determinadas situações que vão surgir para o administrador resolver, tendo bem definida suas estratégias, metas e objetivos a empresa conseguirá atingir seus propósitos futuros.

Fernandes e Berton (2005) dizem que as empresas atualmente devem ter bem definidas sua missão e visão, pois definir a missão e a visão de uma organização é o início da elaboração de uma estratégia, para definir onde a mesma pretende chegar. A empresa deve determinar aonde quer chegar, e qual o motivo de sua existência para poder permanecer no mercado. Ela deve diferenciar-se dos concorrentes por meio de vantagem competitiva.

---

<sup>1</sup> Cursando Bacharel em Administração, Curso de Administração, UNESC. E-mail: Karen\_marcelino2@hotmail.com

<sup>2</sup> Abel de Souza Corrêa, Mestrado, Mestre em Administração, UNESC. E-mail: acs@unesc.net

Oliveira (2007) diz que a vantagem competitiva se dá por meio de produtos, serviços ou mercados que a organização está habilitada para atuar de maneira diferente dos demais concorrentes.

A empresa analisada por este estudo atua no ramo de representação comercial na cidade de Criciúma há 12 anos. O ramo de representação comercial vem crescendo ao longo dos anos. O representante é o agente intermediador entre o produto ou serviço e o cliente. Dessa forma, definem-se os valores da empresa, a fim de analisar seu posicionamento no mercado onde a mesma atua, Almeida (2001) diz que na análise do ambiente identificam-se as oportunidades e ameaças que são importantes para a eficácia da organização, pois para alcançar o sucesso é preciso evitar as ameaças.

Neste contexto, tem-se como propósito elaborar um planejamento estratégico para uma empresa de representação comercial de Equipamentos de Proteção Individual (EPI).

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

O nível estratégico está relacionado ao conhecimento da realidade, dos problemas de algum fator regional, onde possam ser levantados assuntos críticos a serem discutidos, e de forma sucinta, poder encontrar soluções por meio da elaboração de estratégias que deverão ser utilizadas para definição das ações a serem empregadas. O objetivo geral é o longo prazo, qual o caminho seguir para se alcançar o objetivo central de elaboração do plano (FERREIRA, 2011).

Oliveira (2009) diz que, o planejamento estratégico deve levar em consideração a empresa num todo, deve ser analisados os fatores externos ou não controláveis pela empresa, de modo a estabelecer a direção que a organização deseja seguir. É inadequado falar de planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de recursos humanos, essas formas de planejamento são ditas como planejamento tático, pois não abordam a empresa como um todo e sim se subdivide em setores a serem analisados. Portanto, para Machado (2012), o planejamento estratégico é formado por ciclos, não havendo entre os autores uma

ordem exata a seguir para as etapas de aplicação do planejamento estratégico, não havendo problemas, pois todas as etapas desenvolvidas necessitam de retorno do que está sendo feito.

Segundo Frezatti et al. (2007) na elaboração do planejamento estratégico as empresas levam em consideração os aspectos externos da organização, sendo assim muitas vezes tomam como base somente esses aspectos, deixando de abordar também os aspectos internos, que são relativamente importantes para a concretização e aplicação do planejamento estratégico.

Ainda para Fuscaldi e Marcelino (2008) o planejamento estratégico é de essencial importância para que a empresa consiga aproveitar as oportunidades existentes no mercado, assim conseguindo reduzir significativamente seus riscos, e conseguindo se moldar as constantes mudanças existentes no mercado. As empresas que possuem seus objetivos e estratégias no papel, elaborando seu planejamento estratégico, de forma clara e objetiva, conseqüentemente, terão um diferencial no mercado, fazendo com que elas saibam enfrentar os riscos que o mercado oferece, de forma segura e obtendo melhores resultados diante de seus concorrentes.

## 2.2 ESTRATÉGIA

Dentre as diversas formas de definir a palavra estratégia cita-se aquela colocada por Barbosa e Brondani (2005) que definem a estratégia empresarial de modo que é a capacidade das empresas se adequarem ao ambiente externo, as mudanças e inovações. Sendo que a empresa deve sempre focar-se no futuro tendo em mente a visão da empresa, com capacidade de enfrentar situações problemáticas, de modo a conseguir resolver seus problemas estrategicamente.

A preocupação em manter uma estabilidade no mercado faz com que a estratégia de uma empresa, seja cada vez mais bem definida, pois conforme Certo (1993) quando uma estratégia é mal formulada e mal implementada, provavelmente isso levará a mesma ao fracasso, ainda para Hikage; Spinola; Laurindo (2006) a estratégia de uma empresa, está baseada nas escolhas que a mesma faz as organizações que optam por focar nos clientes, em saber oferecer o produto certo e realizar suas atividades de forma correta com certeza, será um diferencial e estará a

frente de seus concorrentes, geralmente as empresas que não conseguem efetuar boas escolhas, tem suas estratégias fracassadas.

### 2.3 O Planejamento

A ação de planejar, sempre esteve presente na vida das pessoas, sendo assim quanto maior for o desejo de se atingir o sucesso, mais preocupante se torna fazer um planejamento, para alcançar o que se pretende. Mesmo com riscos pequenos, o planejamento deve ser feito de forma correta, porque o erro por menor que for, desestruturará o caminho a ser seguido, e com isso não será possível atingir os objetivos (KUAZAQUI, 2006).

Para Almeida (2001) o ato de planejar consiste em, ordenar de forma sistêmica ações e escolhas, para que no final se atinja o objetivo através da melhor alternativa. Sendo assim, é um processo de tomada de decisão, para que no futuro consiga se alcançar de forma correta as metas e objetivos traçados anteriormente pela organização.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A empresa estudada está localizada em Criciúma, no estado de Santa Catarina. A empresa trabalha com representação comercial, de equipamentos de proteção individual, como: calçados de segurança, respiradores, luvas, dentre outros produtos da linha de segurança profissional.

Esta pesquisa foi elaborada através de uma entrevista no mês de maio de 2013 onde o pesquisador foi até a empresa e coletou informações com o proprietário, também foi utilizada a pesquisa bibliográfica para ter fundamentos de autores que já estudaram o mesmo assunto.

Essa etapa do trabalho consistiu em coletar dados de fontes secundárias, ou seja, de autores que já publicaram algo sobre o assunto estudado, e também de fontes primárias. Também foi utilizada a técnica de observação, onde o pesquisador foi até a empresa escolhida para pesquisar, e observou a rotina de trabalho, e entrevista em profundidade.

## 4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

A empresa atua no ramo de representação comercial, há 12 anos, atendendo empresas da região sul catarinense, de diversos seguimentos sendo alguns deles, cerealista, agricultores, indústria, comércio, dentre outros.

Representa empresas que produzem estes equipamentos sendo alguns deles, luvas, capacetes, calçados de segurança, cintos especializados, roupas anti-chamas, entre outros. A empresa poderia melhorar suas rotinas através de um planejamento específico para cada área da empresa, pois a mesma não possui um planejamento estratégico definido.

Os clientes que comprem produtos da J.K.M Representações, esperam por produtos de qualidade, e que atendam as necessidades dos mesmos, também procuram por uma entrega rápida e preços compatíveis com o do mercado. A empresa diferencia-se das demais pelo fato, do vendedor conhecer bem os produtos que vende, e ter passado por diversos treinamentos. Dessa forma, oferece mais segurança para o cliente, na hora de efetuar as vendas, e também os produtos comercializados são de qualidade e são fabricados por indústrias de grande renome.

Através de uma conversa com o proprietário da empresa, foram discutidos alguns pontos importantes para a elaboração da missão, visão e valores da empresa. A empresa existe para atender uma demanda de clientes que necessitam de equipamentos de proteção individual e de segurança para fornecer aos seus funcionários, de forma que existem várias atividades que exigem o uso de equipamentos que protejam a vida do trabalhador.

Depois de obter essas respostas, foi feita uma compilação das informações, para transformá-las na missão, visão e valores da empresa. A missão foi definida como sendo: “Comercializar equipamentos de proteção individual de qualidade, com excelência nos processos de prazo de entrega, sendo reconhecida como a melhor empresa de venda de EPI”.

Conversou-se com o proprietário para saber o que ele almejava para o futuro da empresa, dessa forma o mesmo informou que gostaria de fazer novos clientes, pois o mercado está propício para o crescimento, decorrente das fiscalizações e regras que regulamentam o uso de equipamento de proteção individual. O proprietário também relatou que gostaria de ser reconhecido pelos clientes e diferenciando-se dos concorrentes por meio do atendimento personalizado.

O método utilizado para atender os clientes de forma diferenciada consiste em fazer os orçamentos e fechamentos de pedidos, após a conclusão da compra, deve-se procurar o cliente para começar a realizar o pós-venda, buscar saber se o cliente ficou satisfeito, se ele tem alguma sugestão ou reclamação para fazer. Essa forma de preocupar-se com o mesmo torna conseqüentemente o atendimento diferenciado. Dessa forma, criou-se a seguinte visão para a empresa: "Ser reconhecida pelos clientes como tendo os melhores equipamentos de proteção individual no mercado, proporcionando atendimento personalizado e de qualidade."

A política foi criada com base nos objetivos e metas estabelecidas anteriormente, onde segue abaixo a política geral do negócio estabelecida da seguinte forma: Atender as necessidades dos clientes, oferecendo equipamentos de proteção individual de qualidade, com atendimento personalizado, promovendo o desenvolvimento da organização.

O plano de ação terá como finalidade cumprir as metas e os objetivos estratégicos abordados anteriormente visando criar uma estrutura para a empresa, não tendo conflitos de idéias e contradições entre as pessoas, e sim todas elas trabalhando com o mesmo foco, sendo este nos objetivos, que foram estabelecidos e tomados como importantes para a empresa.

A empresa preserva alguns valores, que através de uma conversa com o proprietário relatou que, para ele conseguir atender e satisfazer seus clientes é prioridade. O mesmo disse que o respeito também é de fundamental importância para a consolidação de credibilidade e confiança na relação com seus clientes.

Os valores preservados pela empresa são:

Transparência – Conseguir atender os clientes respeitando os interesses dos mesmos.

Respeito – ao cliente e todas as partes envolvidas no processo

Comprometimento – Atender as expectativas do cliente, oferecendo produtos de qualidade e bom atendimento.

Motivação – fazer com vontade, gostar do que faz todos os dias.

## **OBJETIVOS**



A empresa deve dirigir seus esforços, pensando em atender e satisfazer seus clientes, de forma que consiga oferecer produtos de qualidade de marcas reconhecidas no mercado.

Um dos objetivos principais é proporcionar um atendimento personalizado e de qualidade para o cliente, sendo que, o mesmo reconheça e isso se torne um diferencial em relação ao concorrente. As estratégias para atingir o objetivo estratégico acima são: Agendar os horários de visitas nas empresas de acordo com a agenda do cliente, criar um sistema de pós-vendas para ver se o cliente ficou satisfeito com a compra, realizar esta pesquisa via email ou telefone, através do preenchimento de algumas perguntas relacionadas ao atendimento e satisfação a compra feita com a empresa. Realizar esta tarefa a partir de janeiro de 2014, realizar um levantamento dos clientes que estão ativos na empresa, fazer através de uma planilha da ferramenta Excel os clientes que comprem assiduamente, atualizar seu cadastro inclusive telefones e emails.

O segundo objetivo é aumentar o volume de vendas, fazendo com que a empresa amplie sua carteira de clientes, fazendo mais visitas e atendendo novas empresas que necessitem dos produtos que a J.K.M representações vende. As estratégias para atingir o objetivo estratégico acima são:

- Definir a estrutura organizacional da empresa;
- Criar um site para a empresa, como forma de divulgar a mesma e atrair novos clientes;
- Colocar o site no ar em Fevereiro de 2014;
- Fazer uma lista dos potenciais clientes da região sul, que trabalham e utilizam equipamento de proteção individual;
- Fazer o levantamento desses clientes até novembro de 2013;
- Efetuar o mapeamento dos principais concorrentes;
- Agendar visitas com os potenciais clientes para que o representante comercial faça uma visita e mostre todas as linhas de produtos que a empresa trabalha.

O último objetivo criado foi de, fazer com que o gestor da empresa entenda o planejamento estratégico e consiga aplicar no cotidiano da empresa, de forma que possa ajudar no modo de administrar e controlar a empresa. As

estratégias para atingir o objetivo estratégico acima são: Mostrar e explicar o planejamento estratégico para o dono da empresa até novembro de 2013.

## **POLÍTICA**

A política da empresa consiste em descrever o desdobramento das tarefas na empresa. O gestor deve estabelecer quem desempenhará as funções e rotinas diárias da organização. O planejamento estratégico desenvolvido deve ser levado para o conhecimento de todas as pessoas envolvidas na empresa.

Dessa forma, todas as pessoas devem ter claro e definido na empresa a missão visão e valores em suas mentes, a missão, visão e valores da empresa, para que desempenhem os seus devidos trabalhos de forma correta para atender os objetivos da organização de forma correta, tendo seus clientes sempre satisfeitos com os produtos e atendimento.

## **PLANO DE AÇÃO**

O plano de ação mostrará como serão executados os objetivos elencados anteriormente, de forma que defina quem executará as tarefas e como serão feitas. Cada objetivo teve seu detalhamento se desdobrando em metas, que foram colocadas nas etapas a serem executadas, sendo que cada pessoa fica responsável por uma função.

## **5 ANÁLISE DE DADOS**

O planejamento foi entregue ao proprietário, o qual começará a implantar os planos de ação propostos a partir de janeiro de 2014. O objetivo principal desta pesquisa foi alcançado sendo que o planejamento estratégico foi desenvolvido de acordo com as necessidades que a empresa possuía. Um dos fatores elencados na pesquisa foi, mostrar aos clientes que o produto que ele está comprando é de alta qualidade e que o vendedor entende dos produtos que vende, sendo que, cada produto possui uma especificação determinando para qual serviço e área deve ser utilizado, muitos concorrentes vendem os produtos sem ao menos saber para que o mesmo se destina.

Cada produto da empresa possui um certificado de aprovação que seria um código para que tipo de serviço ou trabalho que o produto pode ser utilizado.

O diferencial da empresa em relação aos seus concorrentes são os produtos e marcas que a mesma representa. Muitas vezes os concorrentes possuem os produtos, mas, com qualidade bastante inferior ao que a empresa vende. Essa é umas das principais vantagens que a mesma possui em relação a concorrência. De acordo com a fundamentação teórica que serviu de base para esta pesquisa a estratégia na organização é de suma importância para a sobrevivência da empresa no mercado, desta forma esta pesquisa levantou alguns pontos dentro da empresa e os transformou em objetivos estratégicos para que a empresa consiga obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Ainda assim foram elaborados planos de ação que tem suas etapas definidas, e o que será colocado em prática dentro da empresa, esses planos de ação tem como principais objetivos dar sustento a empresa para que ela consiga alcançar suas estratégias propostas. Através da análise SWOT conseguiu-se elencar os principais pontos da empresa, que representam forças e fraquezas, e também as ameaças e oportunidades que a mesma pode encontrar no mercado onde atua, segue abaixo os pontos encontrados:

Os pontos fortes encontrados na empresa foram:

- Representa diversas marcas de produtos;
- Atendimento personalizado;
- Melhores preços oferecidos no mercado;
- Competência do gestor.
- Marcas conceituadas no mercado
- Conhecimento do produto.

Por outro lado a mesma apresentou algumas fraquezas em relação ao mercado que seriam:

- Não possui um planejamento estratégico definido;
- Gestão administrativa e vendas são feitas pela mesma pessoa;
- Não possui sua estratégia bem definida.

Ainda assim as oportunidades encontradas no mercado foram as seguintes:

- A grande procura por equipamentos de segurança pelas empresas;
- Leis e normas que obrigam as empresas disponibilizarem equipamentos de segurança para seus funcionários;
- Mercado em crescimento, novas empresas no mercado que necessitam de equipamentos de proteção.

A empresa elencou algumas ameaças que fazem parte do seu cotidiano que seriam:

- Transporte das mercadorias, muitas vezes demoram a chegar para o cliente, pelo fato de que as empresas representadas ficam situadas longe da revenda.
- Valor do frete das mercadorias, também devido a localização geográfica das empresas representadas.
- Entrada de novos concorrentes.

## **6 CONCLUSÃO**

Com o presente estudo e através da utilização de bibliografias de autores que já estudaram o planejamento estratégico, foi possível desenvolver uma pesquisa em uma micro empresa de representação comercial, com o intuito de criar um planejamento estratégico para a mesma. Com o embasamento teórico foi possível constatar que, uma empresa que possui seus objetivos e estratégias bem definidos possui mais chance de sobreviver no mercado, sendo que atualmente a concorrência aumentou e o planejamento estratégico tornou-se um diferencial para as empresas.

O planejamento estratégico deve ser elaborado de acordo com as necessidades, que cada empresa possui, não deve ser obsoleto e nem complexo de se entender, deve ser de fácil acesso e entendimento para as pessoas que compõem a organização.

O principal objetivo do trabalho foi criar para a empresa a missão, visão e valores deixar bem claro para a mesma qual a razão dela existir e porque ela esta no mercado, sendo que um dos principais motivos de muitas empresas falirem é o não planejamento de sua existência. As informações necessárias para desenvolver este trabalho foram coletadas com o proprietário da empresa, sendo que também foi

utilizado um referencial teórico para que fosse analisado o planejamento estratégico de um ponto de vista de alguém que já estudou o assunto, então se seguiu um dos modelos existente de elaborar o planejamento estratégico, sendo que cada empresa possui suas particularidades.

O planejamento tem que ser adequado para cada tipo de organização, não adiantando ser algo burocrático e difícil de compreender, tem que se utilizar de uma linguagem de fácil compreensão e utilizar ferramentas adequadas para cada tipo de seguimento de mercado. O intuito principal deste trabalho foi alcançado, pelo fato de conseguir elaborar o planejamento estratégico e entregá-lo para a empresa, de forma que ela possa aplicá-lo e que este auxilie nos planejamento futuros que a mesma venha ter.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 1.ed.São Paulo,Atlas,2001.156 p.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade Curso de Ciências Contábeis (UFSM)**, Santa Maria v.1. n.2 dez/2004-fev/2005.Disponível em :<<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/v1n02/a08v1n02.pdf>>Acesso em :21 set.2012.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.264p.

FERREIRA, Frederico Poley Martins. Desenvolvimento regional e planejamento estratégico: aplicações para o sudeste do Tocantins. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador. 12, n. 2, p. 267-282, jul./dez. 2011. Disponível em:<<http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/269-6961-2-pb.pdf>>.Acesso em :02 out.2012.

FREZATTI, Fábio; GUERREIRO, Reinaldo; AGUIAR, Andson Braga de and GOUVEA, Maria Aparecida. **Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2007, vol.11, n.spe2, pp. 33-54.

FUSCALDI, Kelliane da consolação; MARCELINO, Gileno Fernandes. Análise Swot: O Caso Da Secretaria De Política Agrícola. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/451.pdf>> Acesso em 13 de abril 2013.

HIKAGE, Oswaldo Keiji; SPINOLA, Mauro de Mesquita and LAURINDO, Fernando José Barbin. **Software de *balancedscorecard*: proposta de um roteiro de implantação.** *Prod.* [online]. 2006, vol.16, n.1, pp. 140-160.

KUAZAQUI, Edmir. **Administração para não-administradores.** São Paulo: Saraiva, 2006. 356p.

MACHADO, Nelson Santos. Concepção, aplicação e aprimoramento de uma metodologia de planejamento estratégico para a pequena e média empresa, com base na construção de concorrente imaginário. **Revista Ibero Americana de Estratégias- RIAE**, São Paulo v. 11, n. 1, p. 92-119, jan./abr. 2012. Disponível em <<http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/1824-8525-1-pb.pdf>> Acesso em :02 out.2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 5.ed.São Paulo:Atlas,2007.279 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.**6.ed.São Paulo, Atlas, 2009. 479p.